

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV PRISOTNOSTI PSOV NA DELOVNEM MESTU NA  
POČUTJE, MOTIVACIJO IN PRODUKTIVNOST ZAPOSLENIH**

Ljubljana, avgust 2019

SIMONA RUPNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Rupnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv prisotnosti psov na delovnem mestu na počutje, motivacijo in produktivnost zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Črnetom,

### IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DELOVNO OKOLJE</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Oblikovanje dela</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Pristopi preoblikovanja dela</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Mehanistični pristop .....	3
1.2.2 Motivacijski pristop .....	3
1.2.3 Biološki pristop .....	4
1.2.4 Zaznavni pristop .....	4
<b>1.3 Preoblikovanje delovnih mest</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 Teorija samo-odločanja</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 Počutje zaposlenih</b> .....	<b>7</b>
<b>2 PRISOTNOST ŽIVALI</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Prednosti prisotnosti psov</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Slabosti prisotnosti psov</b> .....	<b>12</b>
<b>3 ŠTUDIJE PRIMEROV</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Podjetje Amazon</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Podjetje Google</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3 Podjetje Zappos</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 Podjetje Mikro+Polo</b> .....	<b>15</b>
<b>4 EMPIRIČNI DEL – INTERVJU</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1 Metodologija</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2 Povzetek Intervjuja z osebo 1</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3 Povzetek intervjuja z osebo 2</b> .....	<b>16</b>
<b>4.4 Primerjava odgovorov</b> .....	<b>17</b>
<b>5 DISKUSIJA</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1 Praktična priporočila</b> .....	<b>18</b>
<b>5.2 Omejitve naloge</b> .....	<b>19</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>20</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>25</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model značilnosti dela.....	5
Slika 2: Nivo stresa ob različnih urah skozi dan.....	11
Slika 3: Pes Camden na delovnem mestu v podjetju Amazon.....	13

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Napaka na spletni strani Amazona.....	1
Priloga 2: Psa v podjetju Google.....	1
Priloga 3: Pes Tigger na delovnem mestu v podjetju Zappos.....	2
Priloga 4: Pes v podjetju Mikro+Polo.....	2
Priloga 5: Vprašalnik za intervju.....	3

## UVOD

V sodobnem svetu je vedno več poudarka na materialnem oziroma denarnem nagrajevanju zaposlenih. Predpostavljamo, da bodo zaposleni ob višjem plačilu bolj zadovoljni, motivirani in produktivni, kar pa ne drži popolnoma. Študija Edwarda Decia je pokazala konsistentno negativne učinke denarnega nagrajevanja na intrinzično motivacijo. Negativni učinek je prišel še bolj do izraza, ko so proučevani subjekti vedeli, kolikšno plačilo bodo prejeli, ob tem pa so bile delovne naloge zanimive in zabavne (Chamorro - Premuzic, 2013). To predstavlja izziv za podjetja in organizacije, ki vedno bolj vpeljujejo tudi nedenarno motiviranje. Takšen primer so tudi podjetja oziroma organizacije, ki svojim zaposlenim dovolijo, da na delovno mesto s seboj pripeljejo svoje domače živali.

**Namen** zaključne strokovne naloge je predstaviti oblikovanje dela zaposlenih na drugačen in bolj prijeten način, ki bo zaposlenim izboljšal počutje, dvignil motivacijo in produktivnost v njihovem delovnem okolju. V zaključni strokovni nalogi se osredotočam na problem motiviranja zaposlenih, vendar ne v smislu materialnega nagrajevanja, temveč ustvarjalnega. Pristopi k motiviranju zaposlenih so zelo raznovrstni. Izbrala in podrobneje opisala bom enega izmed načinov motiviranja in povečanja produktivnosti zaposlenih na delovnem mestu ob prisotnosti domačih živali, natančneje psov.

**Cilj** zaključne strokovne naloge je raziskati naklonjenost oziroma nenaklonjenost zaposlenih do uvedbe prisotnosti psov na delovna mesta. Raziskovalno vprašanje zaključne strokovne naloge je, ali zaposleni verjamejo, da bi prisotnost psov na delovnem mestu zmanjšala stres ter povečala motivacijo in produktivnost zaposlenih. Raziskujem tako prednosti kot slabosti uvedbe psov na delovna mesta zaposlenih. Zanima me, kakšno odgovornost nosijo vodje s strinjanjem uvedbe psov na delovna mesta in kakšne nevarnosti prežijo na podjetje oziroma organizacijo z uvedbo te politike, predvsem pa me zanima, kakšen vpliv imajo psi na zaposlene na njihovem delovnem mestu. Skozi nekaj zelo uspešnih in prepoznavnih podjetji, ki tej politiki uvedbe psov v podjetjih že sledijo, želim ostalim podjetjem in organizacijam predstaviti, da je ta poteza uvedbe psov na delovna mesta koristna in spodbujajoča za zaposlene, hkrati pa privablja tudi nov zaposlitveni kader.

Zaključna strokovna naloga je **strukturno** sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega dela. V prvem delu na teoretičen način predstavim delovno okolje, (pre)oblikovanje dela in različne pristope k (pre)oblikovanju dela. Celotno teorijo sem pridobila s pomočjo sekundarnih virov. V drugem delu se poglobim v prednosti in slabosti prisotnosti psov na delovnem mestu ter v empiričnem delu raziščem, kaj zaposleni menijo o vplivu prisotnosti psov na delovnem mestu.

# 1 DELOVNO OKOLJE

Briner (2000) delovno okolje opredeljuje kot okolje, v katerem ljudje opravljajo svoje delo. Obširna kategorija delovnega okolja obsega fizične značilnosti (temperatura in opremljenost prostora), karakteristike dela, kot sta delovna obremenitev in kompleksnost delovnih nalog, organizacijske značilnosti, kot sta kultura in zgodovina organizacije, ter tudi ostale značilnosti izven organizacije.

Delovno okolje in prostor sta zelo pomembna za to, kot pravi Mihaličeva (2008, str. 62), da se zaposleni na delovnem mestu počutijo dobro, so zadovoljni, produktivni in uspešni. Za vzpostavitev prijetnega delovnega okolja, kot pravi Mihaličeva (2008, str. 62), je treba zagotoviti naslednje: zagotavljanje prostorov v skladu z varnostnimi zahtevami, ohranjanje čistoče in urejenosti prostorov, osvetlitev prostora naj ne bo premočna oziroma prešibka, redno vzdrževanje strojev, prijetna temperatura v delovnih prostorih, poskrbeti je treba za redno zračenje delovnih prostorov in ustrezno vlažnost zraka v prostoru. Spodbudno delovno okolje povečujejo tudi ergonomski stoli in mize za zaposlene, nameščene rastline v delovnem prostoru in toplo obarvane stene.

## 1.1 Oblikovanje dela

Zupan in drugi (2009, str. 348) opredeljujejo oblikovanje dela kot oblikovanje delovnih mest. V primeru dobro oblikovanega dela sta prisotna visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih, v nasprotnem primeru zaposleni zapuščajo organizacijo, izostajajo z dela in so nezadovoljni.

Davis (1966, str. 21) oblikovanje dela definira kot specifikacijo vsebine, razmerja med delom oziroma delovnimi nalogami in metode dela, da bi tako zadovoljili tehnološke in organizacijske zahteve ter osebne in socialne zahteve zaposlenih.

Za zaposlene je ključnega pomena, da je pri delu in delovnih nalogah neprestano prisoten izziv. Odsotnost izziva lahko zaposlene vodi v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo umske aktivnosti in celo do nezadovoljstva pri opravljanju dela. Izzive pri delu spodbudimo tako, da je zahtevnost nalog, ki jih opravlja zaposleni, malo nad njegovimi sposobnostmi, nikoli pa pod njimi. Pri tem je treba paziti tudi, da delo ne postane preveč monotono (Mihalič, 2008, str. 18).

Zupan in drugi (2009, str. 350) navajajo naslednje načine oblikovanja dela:

- Ergonomski način, ki proučuje delovanje fizičnega delovnega okolja, vključno s telesnimi značilnostmi posameznika. Poudarek je na zmanjšani fizični delovni obremenitvi, ki se doseže z ustreznim oblikovanjem delovnega okolja, ki naj kar se da ustreza telesnim značilnostim ljudi. Predmet proučevanja so tudi poškodbe in grožnje zdravju, ki izhajajo iz mehanskih značilnosti okolja, kot so hrup,

temperatura, plini in strupi. Ergonomski pristop pripomore k večji storilnosti in varnosti dela, ob tem pa tudi k manjši telesni obremenitvi zaposlenih.

- Omejeno zaznavanje se nanaša na psihične zmožnosti in omejitve zaposlenih. Delavci naj ne bi bili preveč psihično obremenjeni z delovnim procesom ter naj bi delo opravljali varno in zanesljivo.
- Kakovost delovnega življenja se izraža z možnostmi zaposlenih, da s svojim delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe.

## **1.2 Pristopi preoblikovanja dela**

Pri preoblikovanju dela uporabljamo štiri pristope, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

### **1.2.1 Mehanistični pristop**

Začetek mehanističnega pristopa posega nazaj v zgodovino, kjer je bila pomembna delitev dela za gospodarstvo in proizvodnjo. Delitev dela je vodila k preoblikovanju dela predvsem na ponastavitvi dela in specializaciji, na kateri temelji mehanistični pristop. Oblikovanje dela v tem času je imelo mnogo pozitivnih učinkov, vključno s krajšim časom usposabljanja zaposlenih, privarčevanim časom za menjavo orodja ali nalog ter povečanjem znanja zaradi ponavljajočih se nalog, specializiranih orodij in opreme. Pozitivne posledice mehanističnega pristopa vključujejo kratek čas usposabljanja, manjšo možnost za pojav stresa med zaposlenimi in manjšo pogostost napak pri delu. Negativne posledice, ki se pojavijo pri mehanističnem pristopu, so nezadovoljstvo delavcev in manjša motivacija delavcev, kar lahko vodi do povečane odsotnosti zaposlenih z delovnih mest (Campion & Thayer, 1987).

### **1.2.2 Motivacijski pristop**

Motivacijski pristop je za zaključno nalogo najbolj relevanten. Razvil se je iz mehanističnega pristopa, pri katerem so bili delavci nezadovoljni, saj je imel nanje negativen učinek. Poenostavljene naloge in specializacija so povzročili nezadovoljstvo med delavci, kot odgovor na to je nastal motivacijski pristop. Omenjeni pristop izhaja iz obogatitve in razširitve dela. Predpostavlja, da imajo zaposleni avtonomijo pri odločanju. Delavec si delo oblikuje sam tako, da se odloči, na kakšen način in kdaj bo opravil delovne naloge. Pri tem naj bi uporabljal raznolike sposobnosti oziroma veščine in pri delu osebno rasel. Zaposleni so pri motivacijskem pristopu bolj zavzeti, motivirani in vpeti v delovni proces. Absentizem je pri uporabi motivacijskega pristopa nizek, izvedba dela zaposlenih pa višja. Negativne posledice, povezane z motivacijskim pristopom, so daljši čas usposabljanja, izkušnje in višje mentalne zahteve, kar poveča možnost za pojav stresa pri zaposlenih. Možnost za verjetnost napak je bistveno večja v primerjavi z mehanističnim pristopom (Campion & Thayer, 1987).

### 1.2.3 Biološki pristop

Biološki pristop je podoben zaznavnemu pristopu. Razlikuje se v tem, da je bolj biološko usmerjen. Izhaja iz biomehanike, psihologije dela in antropometrije. Biološki pristop imenujemo tudi ergonomski pristop k preoblikovanju dela. Cilj tega pristopa je zagotoviti, da človeške psihofizične sposobnosti in omejitve z oblikovanjem delovnih mest niso presežene. Delo naj bo po biološkem pristopu oblikovano tako, da ne zahteva dvigovanja in maksimalnega truda zaposlenih za opravljanje delovne naloge. Stoli zaposlenih naj bodo oblikovani za ustrezno telesno držo. Hrup, temperatura in klima prostora naj se ustrezno kontrolira. Prednosti biološkega pristopa so v manjših fizičnih napornih, manjšem številu pritožb zaposlenih zaradi zdravstvenih razlogov in manjšem številu poškodb na delovnem mestu. Pristop se povezuje tudi z nižjim absentizmom in višjim zadovoljstvom ob delu. Negativne posledice biološkega pristopa vključujejo visoke stroške opreme in ureditve delovnega okolja (Campion & Thayer, 1987).

### 1.2.4 Zaznavni pristop

Zaznavni pristop temelji na zaznavnih in motoričnih zmožnostih ljudi. Zagotavlja, da človeške mentalne zmožnosti in omejitve niso presežene. Preoblikovanje dela naj zaposlenemu omeji količino informaciji, na katere mora biti pozoren. Osvetljava delovnega prostora naj bo primerna. Delovno mesto mora biti varno, oprema oziroma orodje pa enostavna za uporabo. Pozitivne posledice zaznavnega pristopa so večja verjetnost napak in nesreč, verjetnost večjega napora in stresa, zmanjšanje časa usposabljanja in večja izkoriščenost. Negativne posledice pristopa vključujejo nižje zadovoljstvo zaposlenih in nižjo motivacijo, delo je manj mentalno zanimivo (Campion & Thayer, 1987).

## 1.3 Preoblikovanje delovnih mest

Zupan in drugi (2009, str. 352) za oblikovanje dela in vnašanje motivacije predlagajo teorijo značilnosti dela, ki poudarja, da delavci delo dobro opravljajo, če ob njem občutijo zadovoljstvo.

Zadovoljstvo zaposlenih je opredeljeno kot pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki pa je rezultat načina doživljanja dela, delovnega okolja, izkušenj in elementov dela (Mihalič, 2008, str. 4).

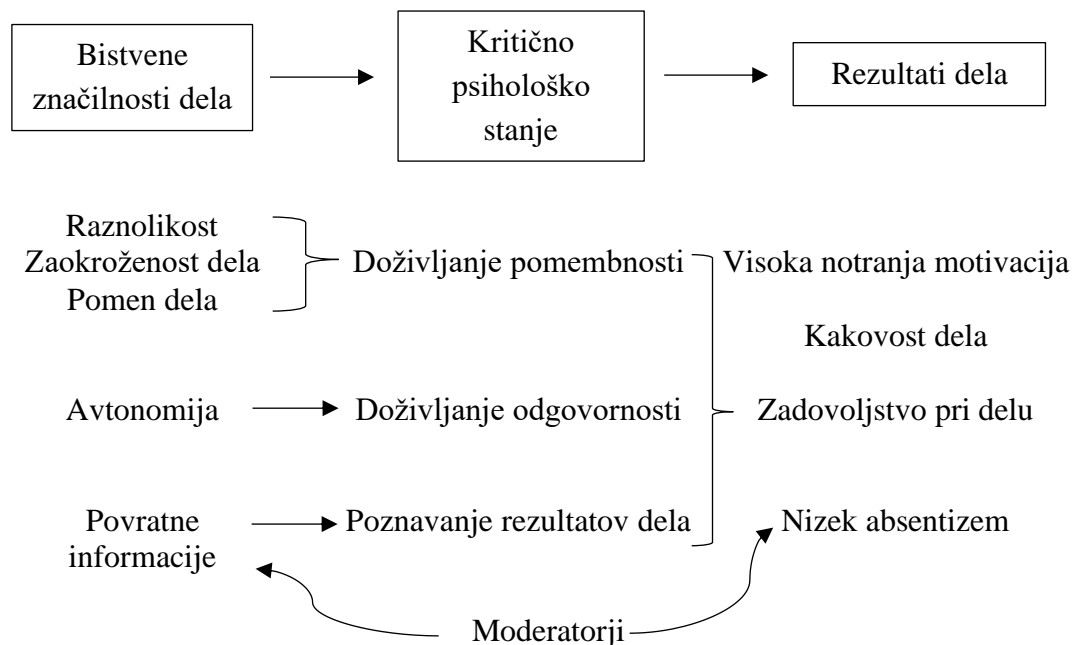
V teoriji značilnosti dela so izpostavljena naslednja načela (Zupan in drugi, 2009, str. 353):

- Za oblikovanje dela je zelo pomembno, da je sestavljeno iz raznovrstnih dejavnosti, delavci pa naj pri delu uporabljajo različne sposobnosti. Pri tem gre za raznolikost delovnih nalog, ki se nanašajo na stroje, orodja, delovna mesta in ljudi.



- Delo naj bo zaokroženo v celoto. Pri tem naj delavci opravljajo naloge v celoti, saj se tako lažje poistovetijo z delom.
- Pomen dela naj bo ustrezno izražen. Delovni proces naj temelji na odnosih sodelovanja, ki tvorijo skupinsko sinergijo. Zaposlenim je treba dovoliti stike in izbiro sodelavcev pri opravljanju dela.
- Potrebo po samostojnosti delavcev zadovoljimo s tem, da delavcem omogočimo načrtovanje dela ter uporabo orodja in metod po želji delavcev. Delavca je treba postavljati pred različne izzive, s tem nadgrajuje svoje sposobnosti in stremi k napredovanju.
- Jasne povratne informacije od dela so za delavca ključnega pomena, saj se s pomočjo njih delavec lažje poistoveti z delom in občutkom pomembnosti.

*Slika 1: Model značilnosti dela*



*Prerejeno po Hackman & Oldham (1974, str. 3).*

Zupan in drugi po (Hollenbrock & Wright, 1994, str. 225–227) za organizacijsko-tehnične spremembe (pre)oblikovanja delovnih mest navajajo naslednje:

- Zaposlenim je treba delo poenostaviti. V primeru velikega števila delovnih nalog je storilnost zaposlenih nižja in nezadovoljstvo večje.
- Oblikovanje dela na način, da zaposleni zamenjujejo delovne naloge, ki so po zahtevnosti enake, pomeni, da zaposleni krožijo med delovnim nalogami, ta način delavcem povečuje raznolikost dela in zmanjšuje monotonijo.

- Razširitev dela se nanaša na dodajanje novih nalog, ki so enako zahtevne kot obstoječe naloge, ki jih opravlja delavec. Razširitev dela nadgrajuje sposobnosti zaposlenih.
- Obogatitev dela ima lahko enak pomen kot razširitev dela. Dodane naloge predstavljajo nadgradnjo obstoječih delovnih nalog. Zaokroženost dela se poveča, delavci sodelujejo pri celotnem delu in tako povečujejo smisel dela.
- Timsko delo omogoča delovni skupini različne načine oblikovanja dela. Člani avtonomne delovne skupine so samostojni in se usklajujejo med sabo.
- Reinženiring omogoča organiziranje samoupravnih timov.

#### **1.4 Teorija samoodločanja**

Teorija samoodločanja oziroma teorija samodeterminacije izhaja iz človeške motivacije in razvoja. Osredotoča se na tipe motivacije ter psihološke potrebe po avtonomiji, sposobnosti in povezanosti. Teorija samodeterminacije proučuje tudi človeške življenjske cilje in duševno zdravje človeka (Deci & Ryan, 2008a, str. 182).

Pri tej teoriji obstajata dva splošna koncepta. Prvi koncept je koncept vzorčne usmerjenosti, ki se nanaša na način usmeritve ljudi v okolico in razširitve samoodločnosti, drugi koncept se nanaša na življenjske cilje, ki si jih ljudje zadajo in jih nato uresničijo (Deci & Ryan, 2008a, str. 182).

Teorija samoodločanja domneva, da so ljudje po naravi aktivni, notranje motivirani, radovedni, zanimivi in željni uspeha, ta pa zanje pomeni zadovoljstvo in nagrado. Teorija priznava, da so ljudje lahko pasivni in odtujeni. Na podlagi teorije se razlikuje med različnimi tipi motivacije (Deci & Ryan, 2008b, str. 14).

Teorija samodeterminacije deli motivacijo na avtonomno in kontrolno. Avtonomno motivacijo sestavljata intrinzična motivacija in ekstrinzična motivacija. Pri avtonomni motivaciji ljudje čutijo notranjo željo po opravljanju aktivnosti, s katero so se poistovetili. Kontrolna motivacija je nasprotje avtonomne motivacije in vsebuje zunanjo regulacijo, pri kateri je obnašanje posameznika pogojeno z nagradami ali kaznimi, ki jih bo prejel. Del kontrolne motivacije je tudi introjecirana regulacija, pri čemer posameznik ponotranji aktivnosti, da se izogne neodobravanju okolice, občutku sramu in nizki samozavesti. V primeru, ko so ljudje kontrolirani, občutijo pritisk in se čutijo dolžne obnašati, misliti in čutiti na določen način (Deci & Ryan, 2008a, str. 182).

Ta teorija poudarja psihološke potrebe, ki morajo biti zadovoljene za učinkovito delovanje in psihološko zdravje posameznika. Razlikuje med naslednjimi psihološkimi potrebami: avtonomnostjo, kompetentnostjo in povezanostjo. Koncept psiholoških potreb je zelo uporaben, ker omogoča razumevanje vpliva družbenih sil in medosebnega okolja na avtonomno in kontrolno motivacijo (Deci & Ryan, 2008a, str. 183).

Motivacijski proces je razvijanje posameznika skozi organsko integracijo. Posameznik integrira duševno in medosebno, da bi postal avtonomen, kompetenten in povezan. Obnašanje posameznika, ki izhaja iz integriranega smisla sebe, je avtonomno oziroma samodeterminacijsko. Za avtonomno obnašanje je značilno razvijanje posameznika in večji občutek vrednosti. Biti avtonomen je vložek v razvoj posameznika in njegovo samopodobo (Deci & Ryan, 1995, str. 35).

Teorija samodeterminacije se od Maslowe teorije razlikuje na tri različne načine. Obe teoriji zagovarjata osnovne psihološke potrebe. Teorija samodeterminacije ne upošteva vseh Maslowih potreb kot osnovnih, tak primer sta potreba po varnosti in samopodoba. Samodeterminacijska teorija ne razporeja potreb hierarhično, kot so razporejene po Maslowi teoriji. Ni treba zadovoljevati potreb po hierarhični lestvici. Temeljne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetencah in povezanosti so razvojno naravnane od rojstva naprej. Tak primer predstavljajo dojenčki, ki po rojstvu potrebujejo močno povezanost s starši in negovalci. Kmalu začnejo premikati prste in prijemat objekte, kar vodi v obvladovanje lastnega telesa in okolja ter s tem k pridobivanju izkušenj kompetentnosti in avtonomije. Tretja razlika med teorijo samoodločanja in Maslowo teorijo je, da se teorija samoodločanja osredotoča na stopnjo zadovoljstva temeljne psihološke potrebe, in ne toliko na moč potrebe kot Maslowa teorija (Gagné, 2014, str. 15–16).

## **1.5 Počutje zaposlenih**

Harter, Schmidt in Keyes opredeljujejo počutje zaposlenih kot zelo obširno kategorijo, ki zajema različne delovne faktorje, med njimi tudi zavzetost zaposlenih za delo, zadovoljstvo pri delu, izpolnitev in interes za delo. Pozitivni učinki delovnih faktorjev se nato navezujejo na zmogljivost, zadržanje in kreativnost zaposlenih, kar se odraža tudi v poslovnih rezultatih organizacije (Harter, Schmidt & Keyes, 2003, str. 1–2).

Na počutje zaposlenih vpliva tudi stres. Stres izhaja iz pritiska okolja in preobremenjenosti posameznika. Splošna definicija stresa je interakcija med situacijo in posameznikom. Stres je duševno in fizično stanje, ki je posledica posameznika in njegove nezmožnosti shajanja z zahtevami in pritiskom situacije, s katero je soočen. Stres lahko škoduje ciljem posameznika in organizacije. Znaki stresa se odražajo predvsem v spremembah obnašanja posameznika. Reakcija na stres se odraža na področju čustev, kot so tesnoba, depresija, izčrpanost in razdražljivost. V obnašanju se stres odraža v nemotiviranosti posameznika, zapiranju vase, ganljivem in agresivnem obnašanju. Posameznik, ki je podvržen stresu, ima težave s koncentracijo, reševanjem problemov in čuti fizične simptome, kot so glavoboli in slabost. V primeru, da stres vztraja dlje časa, to vodi do duševnih in fizičnih bolezni, kot so depresija, anksioznost ter bolezni srca in ožilja (Michie, 2002, str. 67).

Možina in drugi (2002, str. 603–604) stres opredeljujejo kot posebno posameznikovo stanje, v katerem posameznik kaže določene fizične, psihične in vedenjske znake, ki so posledica prevelike obremenitve.

Stresor je kateri koli dejavnik, ki preobremenjuje posameznika in škoduje njegovemu normalnemu delovanju. Stresorji se delijo na ugodne in neugodne. Ugodni stresorji so tisti, ki povzročajo pozitivna razpoloženja, kot so uspeh pri delu, priznanja in nagrade. Med neugodne stresorje, ki povzročajo neprijetne občutke in razpoloženja, pa spadajo večkratni neuspehi pri delu, kritike, prepiri in nezmožnost reševanja problemov (Možina in drugi, 2002, str. 604).

Možina in drugi (2002, str. 604–605) razvrščajo negativne učinke, ki povzročajo stres, v naslednjih pet kategorij:

- subjektivna znamenja, kot so zaskrbljenost, občutek krivde in osamljenosti, apatija, dolgočasje in občutek manjvrednosti;
- mentalna znamenja, med katere spadajo nezmožnost koncentracije, pozabljivost, nekritičnost in nezmožnost odločanja;
- vedenjska znamenja se nanašajo na posameznikovo impulzivno obnašanje, raztresenost, razdraženost, povečano kajenje, jemanje drog in izgubo apetita;
- fiziološka znamenja se izražajo kot prisotnost glavobolov, premočno potenje, motnje pri bitju srca in težave z želodcem;
- organizacijska znamenja, med katere spadajo odsotnost z dela, nizka produktivnost, nezadovoljstvo z delom, slabi odnosi in zmanjšanje kakovosti dela.

Situacije, ki povzročajo stres, so nepredvidljive in nekontrolirane. Viri, ki omogočajo obvladovanje stresa in zahtev na delovnem mestu, so osebne karakteristike posameznika, dobro delovno okolje in socialna podpora. Velik pomen pri obvladovanju stresa imajo tudi investicije v primerno delovno infrastrukturo, usposabljanje oziroma treniranje zaposlenih in način organizacije dela. Ekonomski interes organizacij je preprečiti stres med zaposlenimi, saj ta vodi do visoke fluktuacije zaposlenih, povečanja absentizma, zmanjšanja delovne uspešnosti, prezgodnje upokojitve zaposlenih in zmanjšanja zadovoljstva strank (Michie, 2002, str. 67).

Domenis, Pustovrh in Černe (2012, str. 165) ugotavljajo, da ima stres pomembno vlogo pri fluktuaciji zaposlenih. Bolj kot zaposleni doživljajo stres na delovnem mestu, večja je njihova težnja po zamenjavi zaposlitve, predvsem v primerih, kadar so zaposleni podvrženi stresu, ki traja dlje časa, ob tem pa se počutijo fizično in emocionalno izčrpane.

Izvor stresa zaposlenim predstavlja tudi organizacija, v kateri opravljajo svoje delo. Stres je povezan z organizacijsko ravno zaposlenih, spremembami v organizaciji, mejnimi vlogami in organizacijsko kompleksnostjo, ki deluje stresno zaradi velikega

števila pravil in zahtev, ob vsem tem pa se pojavlja tudi prevelika obremenitev zaposlenega v organizaciji (Treven, 2005, str. 26).

Dejavniki delovnega mesta, kot so vsebina dela, socialni in organizacijski kontekst, imajo velik vpliv na stres, ki ga občutijo zaposleni. Ti dejavniki se navezujejo na opravljanje nalog, časovne pritiske pri delu, preobremenjenost z delom, opravljanje zahtevnih nalog, pomanjkanje raznovrstnosti pri opravljanju dela in slabe fizične pogoje delovnega okolja (Michie, 2002, str. 68).

Tudi neplačane nadure zaposlenih so povezane s stresom zaposlenih. Vpletanje zaposlenih v odločitve vodstva in informiranje zaposlenih o odločitvah organizacije nakazujejo na dobro organizacijsko kulturo, kar povzroča zmanjšanje stresa pri zaposlenih. Stres za zaposlene predstavljajo tudi organizacijske spremembe, kot so združitve, prevzemi, prestrukturiranje in zmanjševanje števila zaposlenih (Michie, 2002, str. 69).

Možina in drugi (2002, str. 606) definirajo izgorelost kot občutek fizične in čustvene iztrošenosti in osebnostne izžetosti, katere posledica je nižja delovna storilnost. Zaposleni zaradi stanja iztrošenosti in nemoči ne občutijo zadovoljstva pri opravljanju svojega dela.

Maslach (1982, str. 2) opredeljuje izgorevanje kot kronično čustveno preobremenjenost posameznika. Posledice izgorevanja zaposlenega na delovnem mestu so (Maslach & Leiter, 2002, str. 17):

- Izčrpanost zaposlenih, ki jo občutijo kot telesno in čustveno preobremenitev ter pomankanje energije. Izčrpanost je prva posledica stresa, ki jo zaposleni doživljajo pri delu.
- Kadar zaposleni postanejo odtujeni od dela in zmanjšajo svoj prispevek k delu, je to znak cinizma, s katerim se želijo zavarovati pred izčrpanostjo pri delu in razočaranjem.
- Neučinkovitost zaposlenih se pojavi, ko zaposleni ob svojem delu občutijo, da je njihovo delo brezvredno, in izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti.

Po Schmiedelu (2011, str. 14–15) je izgorevanje oblika protesta organizma proti njegovemu neravnovesju. Organizem se upira vedenju in načinu življenja posameznika. Simptomi, ki se razvijejo kot odgovor na protest organizma, so sprva blagi, nato pa vedno bolj izraziti. Izgorelost se razvija postopoma, je izjemno neprijetna in povzroča veliko simptomov.

Maslach in Leiter (2002, str. 17) ugotavljata, da je izgorevanje problem družbenega okolja, in ne samo problem ljudi. Delovno okolje oblikuje odnos interakcije med posamezniki in način opravljanja delovnih nalog. V primeru, da delovno mesto

zaposlenega ne priznava njegove človeške plati opravljanja nalog, s tem narašča tveganje za izgorevanje zaposlenih.

Izgorevanje na delovnem mestu je pomembno tako za zaposlene kot za organizacije. Za zaposlenega predstavlja problem pri opravljanju dela, organizacije pa to občutijo kot problem delovne sile, ki ni produktivna, kreativna in predana opravljanju svojega dela (Maslach & Leiter, 2002, str. 19).

## **2 PRISOTNOST ŽIVALI**

Omogočanje prisotnosti živali na delovnem mestu zaposlenih nima prednosti le za zaposlene, ki jih bom predstavila v nadaljevanju, kot so zmanjšanje stresa zaposlenih, prijetnejše delovno okolje, povečanje produktivnosti in izboljšanje komunikacije med zaposlenimi, s tem se lahko poveča tudi družbeno okoljska odgovornost podjetij do živali. Human Society of Broward County je društvo in zavetišče za živali, ki je v južni Floridi ustanovilo program z naslovom »Office Cats«, katerega namen je, da podjetja sprejmejo mačke iz zavetišč v podjetje oziroma tako imenovani rejniški dom pri zaposlenih, kar jim nato poveča možnost posvojitve pri zaposlenih v podjetju in namestitve v stalnem domu (Greenwood, 2015).

### **2.1 Prednosti prisotnosti psov**

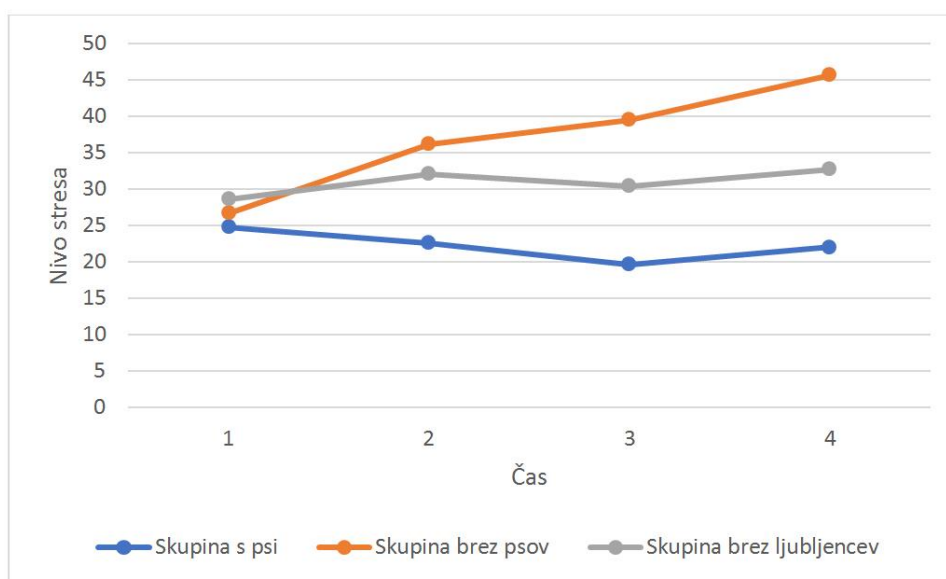
Študija univerze Commonwealth, ki je bila objavljena v *International Journal of Workplace Health Management*, potrjuje, da ima prisotnost psov na delovnem mestu pozitiven vpliv na zaposlene. Študijo so izvedli v podjetju s 550 zaposlenimi. Zaposlene, ki so sodelovali v študiji, so razporedili v tri testne skupine, in sicer v skupino zaposlenih, ki je na svoje delovno mesto s seboj pripeljala psa (pasja skupina), skupino zaposlenih, ki svojega psa niso pripeljali s seboj na delo (nepasja skupina), ter zadnjo skupino, ki je bila skupina zaposlenih brez domačih živali. Meritve so opravljali štirikrat na dan. Na vseh treh skupinah so merili psihološki in zaznani stres, dožemanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, zavzetost pri delu in zaznana podpora organizacije, dobljene rezultate med skupinami so nato primerjali (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30).

V študiji je bilo dokazano, da je bila skupina zaposlenih, ki je na svoje delovno mesto seboj pripeljala psa (pasja skupina), podvržena manjšemu stresu kot nepasja skupina in skupina brez domačih živali. Vzorci stresa pri nepasji skupini, ki na svojem delovnem mestu ni bila v prisotnosti svojih psov, so se konstantno povečevali čez dan, njihova ocena stresa je bila na koncu dneva bistveno višja kot pri pasji skupini. Za merjenje

stresa so uporabljali kortizol<sup>1</sup> (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30).

Pri zaznavanju podpore organizacije med proučevanimi skupinami ni bilo statistične razlike, kar pomeni, da psi na zaznavanje podpore zaposlenih niso imeli vpliva, kljub temu da je med skupinami percepcija organizacijske podpore obstajala. Zaposleni, ki so bili vključeni v študijo, so izrazili pozitivne komentarje v povezavi z uvedbo politike prisotnosti psov na delovnem mestu, zato je za organizacije priporočljivo, da politiko prisotnosti psov na delovnem mestu vključijo v paket ugodnosti zaposlenih (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30). Rezultati so prikazani na sliki 2.

*Slika 2: Nivo stresa ob različnih urah skozi dan*



Prirejeno po Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert (2012).

Višja stopnja zadovoljstva pri delu je povezana s časovnim obdobjem, v katerem so zaposleni ostali v določenem podjetju. V povprečju je to 10 let. Med proučevanimi skupinami ni bilo statistične razlike. Skupina brez hišnih ljubljencev se je od kontrolne skupine razlikovala po lestvici, na kateri so ocenili plačo kot bolj pozitiven dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu. Pasja skupina je imela pozitivnejšo percepcijo zadovoljstva pri delu, saj so višje število točk namenili komunikaciji, ugodnostim, nagradam in tudi plači. Pri tem se je možnost, da zaposleni na delo s seboj pripelje svojega psa, navezovala na ugodnosti in nagrade. Povezanost in komunikacija med psi in zaposlenim sta se izrazili, ko je bil zaposleni, ki ni imel psa, naprošen, da odpelje sodelavčevega psa ven na odmor. Izmenjava psa med zaposlenima je ustvarila pozitiven odnos in komunikacijo (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30).

<sup>1</sup> Kortizol je hormon, ki se izloča pri odzivu telesa na psihološki in čustveni stres.

Allen, Blascovich, Tomaka in Kelsey (1991) so v študiji, v kateri so opravljali meritve kardiovaskularnega stresa pri opravljanju stresnih nalog ob prisotnosti psa, ugotovili, da je ženska lastnica psa občutila manjši psihološki stres pri opravljanju zahtevne naloge, kot ko je enako nalogo opravljala ob prisotnosti svoje prijateljice. Prisotnost psa je lastnici psa omogočala socialno podporo, ta pa je ključnega pomena za odziv na stres. V primeru, ko je bila lastnica psa v prisotnosti svoje prijateljice, je ob opravljanju naloge poleg socialne podpore občutila tudi tesnobo in občutek sramu pred morebitnim neuspehom pri opravljanju naloge.

Wells in Perrine (2001) sta izvedli študijo, v kateri sta proučevali učinke prisotnosti domačih živali v profesorjevi pisarni na fakulteti. Proučevali sta tako dožemanje študentov pisarne kot profesorja v njej. Rezultati nakazujejo na to, da lahko profesor pozitivno vpliva na študentov vtis o sebi že samo s prisotnostjo psa ali mačke v pisarni.

Študentje so pisarno, v kateri je bil prisoten pes, doželi kot bolj udobno, in profesorja kot bolj prijaznega, kot ko je bila v pisarni prisotna mačka ali pa ni bila prisotna nobena žival. Te ugotovitve so dokazale, da psi, in ne mačke, vzbujajo občutek udobja in prijaznosti v pisarni (Wells & Perrine, 2001).

Kljub temu je študija pokazala, da je zaradi prisotnost mačke v pisarni profesor videti manj zaposlen in bolj dostopen za študente kot ob prisotnosti psa v pisarni oziroma odsotnosti živali. Na podlagi ugotovitev bi se študentje ob prisotnosti mačke v pisarni manj obotavljali, da bi prekinili profesorja med njegovim delom, kot pa ko je ta v družbi psa ali nima živali (Wells & Perrine, 2001).

## **2.2 Slabosti prisotnosti psov**

Rezultati študije univerze Commonwealth kažejo, da je večina zaposlenih dojemala prisotnost psov na produktivnost kot nevtralno. Večina komentarjev zaposlenih o prisotnosti psov na delovnem mestu je bila pozitivnih, nekateri pa so bili tudi negativni. Manjša skupina zaposlenih brez hišnih ljubljencev je dojemala prisotnost psov na delovnem mestu kot negativno, menili so, da je to škodovalo njihovi produktivnosti na delu. Negativni komentarji zaposlenih so se nanašali na politiko uvedbe psov, na obnašanje psa na delovnem mestu, čistočo in higieno v delovnem prostoru, predvsem pa na hrup, ki ga povzročajo psi, ko lajajo in s tem motijo zaposlene pri delu (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30).

Izvedena raziskava je pokazala, da je v povezavi s prisotnostjo psov na delovnem mestu več prednosti kot slabosti. Ena izmed slabosti prisotnosti psov na delovnem mestu je skrb za vzdrževanje zdravega in varnega delovnega okolja tako za zaposlene kot za pse. Za zaposlene z alergijami na živalsko dlako je tako delovno mesto neprimerno. Pomisleke o uvedbi politike psov na delovno mesto imajo zaposleni, ki imajo strah ali fobijo pred psi. Za organizacijo je pred sprejemom uvedbe politike ključnega pomena, da že v procesu izbiranja kandidatov za zaposlene izvede ustrezno selekcijo, ki se bo



ujemala z delovnim okoljem organizacije (Hall, Wright, Mccune, Zulch & Mulls, 2017).

### **3 ŠTUDIJE PRIMEROV**

Pet Sitters International z vsakoletnim dogodkom »Vzemi svojega psa v službo za en dan« spodbuja podjetja, da na delovna mesta svojim zaposlenim dovolijo pripeljati pse in promovirajo posvojitev živali iz zavetišč (Pet Sitters International, 2019). V podjetjih, ki jih bom predstavila v nadaljevanju, je vsakodnevna prisotnost psov na delovnem mestu zaposlenih postala že tradicija.

#### **3.1 Podjetje Amazon**

V podjetju Amazon je prisotnost psov na delovnem mestu že tradicija. V podjetju je registriranih več kot 7.000 psov, ki skupaj s svojimi lastniki prihajajo na delo. Začetki tradicije segajo že v ustanovitev Amazona, ko sta Jeff Bezos in njegova bivša žena na delo seboj pripeljala svojega psa, valižanskega ovčarja Rufusa. Rufus je postal pomemben član ekipe Amazona. Zaposleni so njegovo tačko uporabili za klik miške na spletni strani Amazona. Leta 2009 je Rufus poginil, toda njegova kultura se je nadaljevala. Po njem je poimenovana tudi zgradba v Amazonovem kampu (Blume, brez datuma).

Za Rufusom so na delo začeli prihajati tudi psi ostalih zaposlenih. Ob nedelovanju spletne strani Amazona so bili uporabniki deležni predstavitve psov Amazona. Tudi v podjetju Amazon so zaposleni potrdili, da psi na delovnem mestu znižujejo stres in dvigujejo moralo zaposlenih, predvsem pa medsebojno povezujejo zaposlene in spodbujajo njihovo sodelovanje (Day one staff, 2018). Tako imenovani psi Amazona (Dogs of Amazon) imajo ustvarjene profile na spletni strani Amazona, ki vključujejo njihovo pasmo, starost, najljubšo igračo in kaj najraje počnejo. Podjetje Amazon nima nobenih omejitev politike psov, katere pasme in velikosti psov so v podjetju dovoljene. Najbolj popularni pasmi v podjetju sta zlati prinašalec in labradorec. Preden zaposleni pripeljejo pse na delovno mesto, jih morajo registrirati in pridobiti dovoljenje vodstva. Priložiti morajo tudi dokazilo o cepljenju psa. Psi morajo biti socializirani, zdravi in vzgojeni (Blume, brez datuma). Pes na delovnem mestu v podjetju Amazon je prikazan na sliki 3.

*Slika 3: Pes Camden na delovnem mestu v podjetju Amazon*



*Vir: The Amazon Blog (2019).*

### **3.2 Podjetje Google**

Google je naslednje podjetje, ki ima vzpostavljeno psu prijazno politiko. Pse, ki se svojim lastnikom pridružijo na delovnem mestu, so v Googlovem podjetju poimenovali kar »Dooglers«. Podjetje s svojo politiko prisotnosti psa na delovnem mestu dovoljuje tudi na ostalih sedežih Googla po svetu. Google je podjetje z največjim številom pasjih kosmatincev v Londonu. Pasji kosmatinci imajo tudi svojo steno slave, na kateri visijo njihove fotografije skupaj z zaposlenimi (The Londog, 2018).

Googlova politika prisotnosti psa vključuje obvezno cepljenje psa in popoln nadzor psa v delovnih prostorih. Pes ne sme biti nikoli sam, pes ni dovoljen v toaletnih prostorih, v kavarni in na sestankih. Agresivno vedenje psa, kot je lajanje, grizenje in lovljenje v podjetju, ni dopustno. Lastniki so zadolženi za čiščenje in pospravljanje za svojimi psi ter morebitno poravnano škode, ki jo v podjetju povzroči pes (Embrace pet insurance, 2019).

### **3.3 Podjetje Zappos**

Leta 2013 je Tony Hsieh v podjetju Zappos vpeljal novo organizacijsko obliko, ki se imenuje holokracija. Holokracija je fleksibilna samonikla struktura, ki temelji na projektih in nalogah, ne na hierarhiji in opisu dela. Namen holokracije je pomagati zaposlenim, da izkoristijo svoje sposobnosti, medsebojno sodelujejo in tako izboljšajo podjetje z zmanjšanjem birokracije (Askin & Petriglieri, 2016). V podjetju Zappos so s preoblikovanjem organizacijske strukture leta 2016 sprejeli tudi politiko pristnosti psov. S tem so zaposlenim dali možnost odločanja in vpliva na njihovo delovno okolje. Psi so zaposlene še bolj medsebojno povezali. Vsak pes mora pred prihodom v podjetje opraviti ocenjevanje, s katerim pridobi dovoljenje za prisotnost v podjetju (Bergeron, 2018).

### **3.4 Podjetje Mikro+Polo**

Podjetje Mikro+Polo je slovensko podjetje, ki se ukvarja z dobavljanjem laboratorijske opreme. Zase pravijo, da so drugačni od ostali slovenskih podjetij. V podjetju svojim zaposlenim ponujajo brezplačni zajtrk, službene zabave in neomejen dopust. Na delovnem mestu zaposlenih pa niso dobrodošli zgolj otroci, ampak tudi domače živali, ki pozitivno vplivajo na delovno okolje zaposlenih in njihovo počutje (Mikro-polo.si, 2019).

Direktor podjetja se je za uvedbo domačih živali odločil po zgledu tujih držav, kjer so domače živali na delovnem mestu dovoljene. Tudi direktor je lastnik psa beagla, ki ga velikokrat pripelje v podjetje. Prisotnost domače živali se je v podjetju izkazala za odlično, saj prevladujeta sproščena klima in zadovoljstvo zaposlenih (Čiček, 2017).

## **4 EMPIRIČNI DEL – INTERVJU**

Za zaključno nalogo sem si zadala cilj raziskati, kako naklonjeni so zaposleni uvedbi politike prisotnosti psov na delovna mesta ter kakšne so njene prednosti in slabosti. Zanimal me je tudi vpliv prisotnosti psov na zaposlene na njihovem delovnem mestu.

### **4.1 Metodologija**

Pri raziskovanju sem uporabila strukturirani intervju. Intervjuvala sem dve osebi in njune odgovore nato primerjala. Oba intervjuja sta potekala v Ljubljani. Intervju je sestavljen iz 6 vprašanj odprtega tipa, pri čemer sem intervjuvanca spodbujala, da prosto govorita. Vprašalnik za intervju je priložen v prilogi 5.

Intervjuvana oseba 1 je ženskega spola, stara je 46 let in prihaja iz Ljubljane. Zaposlena je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in je ljubiteljica psov.

Intervjuvana oseba 2 je moškega spola, stara je 43 let in prihaja iz okolice Ljubljane. Zaposlena je na Ekonomski šoli v Ljubljani in ni ljubiteljica psov.

### **4.2 Povzetek intervjuja z osebo 1**

Oseba 1 je lastnica psičke Kaše, ki je stara 13 let in pol. Psička Kaša je hrt. S seboj na delo se jo je odločila pripeljati zaradi pretirane navezanosti psičke nanjo. Psička je imela močno separacijsko anksioznost, ko je ostala doma. To se je stopnjevalo do te mere, da je psička razgrizla predmete oziroma povzročala škodo in jokala. Ekonomska fakulteta kot organizacija nima nikjer natančno opredeljeno, da je pes v prostorih Ekonomske fakultete prepovedan. Kot pravi oseba 1, gre za sivo področje, ki ni urejeno. Izrecno je označeno, da psi ne smejo zgolj v atrij Ekonomske Fakultete. Med prednosti prisotnosti psa na delovnem mestu je oseba 1 omenila prihranek časa pri sprehajanju psa, saj se od doma v službo s psičko odpravita peš. Pri tem gre za jutranjo rekreacijo,

ki pozitivno vpliva na zdravje. Oseba 1 je poudarila, da je pes predvsem velika obogatitev njenega življenja in njen družinski član.

Med slabosti, ki jih prinaša prisotnost psa na delu, je omenila, da je potrebna velika odgovornost in skrb zanj tudi na delovnem mestu, treba ga je peljati ven in za njim počistiti. Pes tudi jemlje pozornost od dela. Predvsem pa oseba 1 nadaljuje, da je velika odgovornost tudi do drugih ljudi, ki imajo lahko strah pred psi, travme in fobije. Gre za poklice, pri katerem so ključni odnosi z ljudmi, še dodaja. Študentje, ki pridejo na posvet v pisarno, v kateri je prisoten pes, imajo lahko alergijo na pasjo dlako, vendar negativne izkušnje do sedaj še ni imela.

Sodelavci odobravajo njeno odločitev prisotnosti psa na delovnem mestu. Študentje so pozitivno presenečeni, ko jih v kabinetu pozdravi psička Kaša, ki se rada igra z njimi. Dobiva veliko pozitivnih komentarjev, toda tudi kakšnega negativnega, ki je povezan s privezom psa na povodec. Osebi 1 psička Kaša na pomoč priskoči tudi v stresnih situacijah, ki jih je oseba 1 deležna tako v službi kot doma.

### **4.3 Povzetek intervjuja z osebo 2**

Oseba 2 nima domače živali. Organizacija, v kateri je oseba 2 zaposlena, nima izrecno določene prepovedi prisotnosti živali na delovnem mestu. Med razloge, zakaj organizacija ne bi smela dovoljevati prisotnosti živali na delovnem mestu, navaja pomanjkanje prostora, vsak zaposleni nima svoje lastne pisarne, dodala je še, da si ne predstavlja, da bi bilo v prostoru, kjer dela, prisotnih še 10 psov. Meni, da bi bilo to smiselno tam, kjer ima vsak zaposleni svojo pisarno, v šoli pa zagotovo ne.

Oseba 2 se zaveda, da imajo sodelavci doma pse, o katerih se pogovarjajo tudi v službi. Meni, da bi jim bilo všeč, če bi jih lahko pripeljali s seboj na delovno mesto. Verjame, da bi to ugodno vplivalo na njihovo počutje in zmanjšanje stresa, kar bi bilo po njegovem mnenju prednost. Dvomi pa, da bi zaradi prisotnosti psov na delovnem mestu bolje delali oziroma svoje delo opravili hitreje ali bolj kakovostno. Kljub temu pa meni, da bi bili zaposleni ob prisotnosti svojega hišnega ljubljence na delovnem mestu pripravljene ostati v službi dlje, da bi dokončali svoje delo, saj jih tako ne bi skrbelo za domače živali, ki so ostale doma, tako bi bili še bolj motivirani za delo.

Oseba 2 si ne predstavlja, da bo pes miroval 8 ur v pisarni oziroma na delovnem mestu. Meni, da se je s psom na delovnem mestu treba tudi ukvarjati, kar pomeni, da bi zaposleni del službenega časa namenili tudi temu. Verjame, da bi to zmanjšalo produktivnost zaposlenih. Oseba 2 je dodala še, da večino časa ne delajo v pisarnah. Ko lastnik psa zapusti pisarno, pes ne more z njim, kar pomeni, da je takrat pes sam oziroma se mora z njim ukvarjati nekdo drug izmed zaposlenih.

Uvedbe politike prisotnosti psov na delovna mesta oseba 2 ne podpira. Meni, da bi bili psi na delovnem mestu moteči za ostale zaposlene. Nekateri izmed njih niso ljubitelji

psov oziroma z njimi ne želijo imeti stika. Oseba 2 meni, da bi pri omenjenih zaposlenih prisotnost psov na delovnem mestu verjetno še povečala stres, probleme pa bi jim lahko predstavljala tudi alergija na živalsko dlako in higiena.

#### **4.4 Primerjava odgovorov**

Po pridobljenih odgovorih sem ugotovila, da imata oseba 1 in oseba 2 zelo nasprotujoči si mnenji. Kljub temu se obe osebi zavedata odgovornosti, ki jo prinaša prisotnost domače živali na delovnem mestu. Enotnega mnenja sta o slabostih, ki jih prinaša prisotnost psa na delovnem mestu, to so strah ali travme pred psi, alergije na živalsko dlako in zmanjšanje produktivnosti oziroma odvrčanje pozornosti zaposlenega od dela, saj del delovnega časa zaposleni namenijo tudi ukvarjanju z živalmi.

Kot prednosti prisotnosti psov na delovnih mestih sta obe intervjuvani osebi navedli, da prisotnost psa na delovnem mestu pozitivno vpliva na počutje zaposlenih in zmanjšuje stres.

Odgovori intervjuvanih oseb se razhajajo predvsem v povezavi z uvedbo politike prisotnosti psov v organizacije, kateri oseba 2 nasprotuje, saj meni, da bi bili psi na delovnem mestu moteči za ostale zaposlene in tistim zaposlenim, ki niso ljubitelji živali, še povečali stres. Nasprotnega mnenja pa je oseba 1, ki na delovno mesto s seboj redno pripelje svojo psičko, nad čimer se njeni sodelavci ne pritožujejo oziroma jih to ne moti in jim ne predstavlja dodatnega stresa. Študentje se v družbi osebe 1 in psičke Kaše počutijo bolj udobno in sproščeno.

Poleg tega se oseba 1 na pot v službo v družbi svoje psičke poda kar peš, s čimer vsakodnevno razgiba svoje telo in privarčuje čas, ki bi ga kasneje namenila sprehajanju psičke. S tem dejanjem po mojem mnenju ravna tudi okolju bolj prijazno, kot pa če bi se v službo pripeljala z avtomobilom, kot to počne oseba 2. Oseba 2 je kot slabosti prisotnosti psov na delovnem mestu navedla tudi alergijo na živalsko dlako in higieno. Oseba 1 kljub prisotnosti psičke na delovnem mestu izkušnje z alergijo na živalsko dlako še ni imela, njena pisarna je kljub psički higiensko urejena.

## **5 DISKUSIJA**

Na podlagi analize odgovorov lahko v raziskovalnem vprašanju, ali zaposleni verjamejo, da bi prisotnost živali, psov, na delovnem mestu zmanjšala stres, povečala motivacijo in produktivnost zaposlenih, potrdim del, ki se nanaša na stres in motivacijo. Pri produktivnosti pa hipotezo ovržem, saj pri intervjuvanju nisem dobila odgovora, ki bi to potrjeval, saj po mnenju intervjuvancev domače živali odvrčajo pozornost od dela zaposlenih.

Pridobljeni rezultati se ujemajo s teorijo samodeterminacije (Deci & Ryan, 2008, str. 183), ki poudarja psihološke potrebe, ki morajo biti zadovoljene za zdravje posameznika. Odgovori osebe 1 se skladajo predvsem z eno izmed treh psiholoških potreb, in sicer povezanostjo, pri kateri sem pri raziskovanju ugotovila, da prisotnost psa na delovnem mestu krepi in izboljšuje odnos med lastnico psa in psom. Pes lastnici nudi psihično varnost. Pri tem se rezultati ujemajo z rezultati študije, ki so jo izvedli raziskovalci (Allen, Blascovich, Tomaka & Kelsey, 1991), v kateri so ugotovili, da prisotnost psa ob opravljanju zahtevne naloge lastnici pomaga pri zmanjševanju stresa, ki ga doživlja, in ji ob tem nudi podporo.

Ugotovila sem, da je povezanost prišla do izraza tudi pri osebi 1, ki je na delovnem mestu imela psa, in njenimi sodelavci, saj so nad njeno odločitvijo navdušeni in z njo radi komunicirajo, kar pomeni, da prisotnost živali na delovnem mestu združuje sodelavce in izboljšuje njihovo komunikacijo. Rezultati se tako ujemajo s študijo, ki so jo izvedli (Barker, Knisely, Barker, Cobb & Schubert, 2012, str. 15–30), v kateri so ugotovili, da sta izmenjava in sprehod psa med sodelavcema pripomogla k njenemu boljšemu odnosu in komunikaciji.

Prisotnost psičke Kaše na delovnem mestu osebe 1 je pripomogla tudi k povezanosti med profesorico in študenti. Študentje se v družbi psičke počutijo bolj udobno in sproščeno, kar se sklada z študijo avtoric (Wells & Perrine, 2001), ki sta ugotovili, da študentje pisarno, v kateri je prisoten pes, dojemajo kot bolj udobno, profesorja pa kot bolj prijaznega.

## **5.1 Praktična priporočila**

Na podlagi svojega raziskovanja managerjem priporočam uvedbo politike prisotnosti psov v podjetja oziroma organizacije. Denarne nagrade zaposlene motivirajo zgolj do neke točke, nato pa je za zadržanje zaposlenih potrebno bolj ustvarjalno motiviranje. Menim, da se managerji še vedno premalo posvečajo nematerialnemu nagrajevanju zaposlenih. Sama kot nematerialno nagrado zaposlenim predlagam uvedbo prisotnosti psov na delovna mesta zaposlenih, kot nagrado in način, s katerim si zaposleni obogatijo svoje delovno mesto. To bi na zaposlene delovalo spodbudno.

Zaposlene, ki imajo željo po domači živali, vendar je zaradi delovnih obveznosti in pomanjkanja časa ne utegnejo imeti, bi uvedba takšne politike spodbudila, da bi jo imeli, saj bi žival lahko pripeljali na delovno mesto in jim je ne bi bilo treba pustiti same doma. Tisti zaposleni, ki so že lastniki domače živali, pa bi bili nad uvedbo politike psov navdušeni.

Z ozirom na to, da je politika prisotnosti psov uveljavljena v nekaj zelo uspešnih in prepoznavnih podjetjih, bi priporočila slovenskim podjetjem in organizacijam, da se zgledujejo po njih in s tem dajo svojim zaposlenim občutek pripadnosti podjetju, ne zgolj njim samih, ampak tudi njihovim domačim živalim. Podjetjem in organizacijam bi

priporočila tudi sodelovanje z društvi za živali in zavetišči, saj je problem zapuščenih živali še vedno zelo pereč. Če že ne s posvojitvijo živali, ki bi jih nato zaposleni lahko pripeljali v podjetje, pa vsaj z aktivnim sodelovanjem v zavetišču.

Prisotnost psov na delovnem mestu dokazano znižuje stres zaposlenih, kar je ena od ključnih prednosti uvedbe politike prisotnosti psov. Prisotnost psov na delovnem mestu bi lahko bila tudi del spodbujanja promocije zdravja na delovnem mestu, saj bi managerji zaposlene spodbujali, da se na svoje delovno mesto s svojimi hišnimi ljubljenci podajo kar peš in tako razgibajo svoje telo še pred prihodom v službo. V podjetjih oziroma organizacijah bi moral biti urejen prostor, namenjen igranju psov in zaposlenih, ki bi se med tem časom družili ter tako izboljšali svoje odnose in komunikacijo. Podjetje bi lahko organiziralo tudi različne zabave in tekmovanja z zaposlenimi in njihovimi psi. Treba se je zavedati, da živali lažje povezujejo ljudi kot pa oni sami, predvsem pa, da sta drugačnost in unikatnost organizacijske kulture tisto, kar privlači milenijce, da bi se zaposlili v organizaciji, saj so bolj naklonjeni spremembam.

## **5.2 Omejitve naloge**

V nalogi se osredotočam na prednosti in slabosti prisotnosti psov na delovnem mestu, ki sem jih pridobila iz literature, ki je na omenjeno tematiko ni veliko, zato sem izbrala zgolj tiste prednosti in slabosti, ki sem jih našla. Kljub vsem prednostim, ki jih prinaša prisotnost psov na delovnem mestu, je to še vedno odločitev vodstva, saj oni nosijo vse posledice, ki jih bo ta politika uvedbe psov prinesla. Za raziskovalni del sem opravila zgolj dva intervjuja, kar pa ni dovolj, da bi lahko posploševala rezultate. Kljub temu je naklonjenost oziroma nenaklonjenost politiki uvedbe psov na delovna mesta odvisna od posameznika. Poleg tega se intervjuvanca razlikujeta v spolu in zanimanju za živali. Intervju je zelo subjektiven, vendar sem od intervjuvancev dobila poglobljene informacije za svojo nalogo. Če bi intervjuje naredila na večjem vzorcu, predvsem pa z milenijci, bi lahko naredila natančnejšo analizo, saj so ti bolj naklonjeni spremembam in izzivom, s tem bi lahko pridobila več pozitivno naklonjenih mnenj.

V zaključni nalogi sem se v študijah primerov osredotočila zgolj na bolj znana in prepoznavna podjetja, ki uvedbi politike prisotnosti domačih živali na delovnem mestu že sledijo. Teh ni veliko, je pa možno, da je še kakšno manj prepoznavno, ki ga v nalogi nisem omenila. Predvsem pa je politika prisotnosti psov na delovnih mestih za slovenska podjetja še nepoznana in neveljavljena, zato sem se osredotočila zgolj na en sam primer.

## SKLEP

V nalogi sem poskušala predstaviti prednosti in slabosti uvedbe politike prisotnosti psov na delovna mesta. Ugotovila sem, da je več prednosti kot slabosti. Ključne prednosti prisotnosti psov na delovnem mestu za zaposlene so znižanje stresa, izboljšano počutje zaposlenih, dobri odnosi in komunikacija med zaposlenimi ter povečana motivacija. Med slabosti prisotnosti psov na delovnem mestu spadajo alergija na živalsko dlako, strah in fobija pred psi, higiena, hrup psov in odvrčanje pozornosti od dela.

V empiričnem delu sem raziskovala, kako naklonjeni oziroma nenaklonjeni so zaposleni uvedbi politike prisotnosti psov na delovnem mestu. Ugotovila sem, da je to odvisno od vsakega posameznika, zato mora vodstvo pred sprejemom politike obvestiti svoje zaposlene in njihovo mnenje upoštevati, če želijo, da bo v podjetju za vse zaposlene vladala dobra klima in da zaposleni ob prisotnosti psov ne bodo izpostavljeni tveganju. Za to je treba poskrbeti z ustreznim pravilnikom, v katerem je opredeljeno, da morajo biti vse živali pred vstopom v podjetje označene, cepljene, veterinarsko oskrbljene in primerno vzgojene.

Predstavila sem štiri uspešna podjetja, ki že prakticirajo politiko prisotnosti psov na delovnih mestih. Zastavljeni cilj zaključne naloge sem skozi študije primerov in izvedena intervjuja dosegla in odgovorila na raziskovalno vprašanje. Na podlagi izvedene raziskave sem na zastavljeno raziskovalno vprašanje »Ali zaposleni verjamejo, da bi prisotnost živali, psov, na delovnem mestu zmanjšala stres, povečala motivacijo in produktivnost zaposlenih?« dobila odgovor v dveh delih. Na del, ki se nanaša na stres in motivacijo, dobila pritrdilen odgovor, na del v povezavi s produktivnostjo pa negativnega.

Dejstvo je, da zaposlenim spremembe v podjetju povzročajo stres in slabo voljo, zato se mora vodstvo pred vpeljavo nove politike, kot je politika prisotnosti psov na delovnem mestu, posvetovati z zaposlenimi ter upoštevati njihove želje in mnenje, le tako bo podjetje lahko delovalo uspešno, saj sta za uspešnost ključnega pomena dobra komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amazon. (2019). Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.redcloud.com.au/insights/2017/7/5/404s-gone-to-the-dogs>
2. Allen Karen M., Blascovich, J., Tomaka, J. & Kelsey R. (1991). Presence of human friends and pet dogs as moderators of autonomic responses to stress in women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 582–589.
3. Askin, N. & Petriglieri, G. (2016). Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture and Change. *Insead The business school for the world*, 1–18.



4. Barker, R., Knisely, J., Barker, S., Cobb, R. & Schubert, C. (2012). Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15–30.
5. Bergeron, J. (2018, 3. julij). At Zappos, Every day is the dog days. *Zappos*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.zappos.com/about/stories/dog-days>
6. Blume, J. (brez datuma). Amazon's Dog-Friendly Seattle Headquarters Is 6,000 Pups Strong. *Entrepreneur Europe*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.entrepreneur.com/article/310304>
7. Briner, R. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. *Occupational medicine*, 50(5), 299–303.
8. Champion, M. A. & Thayer, P. W. (1987). Job design: Approaches, outcomes, and trade-offs. Pridobljeno 11. februarja 2019 iz [https://krannert.purdue.edu/faculty/championm/Job\\_Design\\_Approaches.pdf](https://krannert.purdue.edu/faculty/championm/Job_Design_Approaches.pdf)
9. Chamorro-Premuzic, T. (2013, 10. april). Does money really affect motivation a review of the research. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. februarja 2019 iz <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
10. Čiček, V. (2017, 12. april). Delat s svojim psom? V tem mariborskem podjetju je to povsem običajno. *Mariborinfo*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://mariborinfo.com/novica/lokalno/v-sluzbo-s-svojim-psom-v-podjetju-mikro-polo-je-vsakdanja-praksa/133503>
11. Davis, L. (1966). The design of jobs. *Industrial Relations*, 6, 21–45.
12. Day one staff. (2018, 25. januar). How much does Amazon love dogs? Just ask one of the 7000 pups that »work« here. *The Amazon blog day one*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://blog.aboutamazon.com/working-at-amazon/how-much-does-amazon-love-dogs-just-ask-one-of-the-6-000-pups-that-work-here>
13. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy. The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency and self-esteem*, 31–49. New York: Plenum.
14. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008a). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.
15. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
16. Domenis, A., Pustovrh, A. & Černe, M. (2012). Dejavniki fluktuacije: Demografske spremenljivke, stres in ideje za izboljšave pri delu. *Kakovost delovnega okolja v Sloveniji 2009-2012: Zbornik projekta IDO Primorske* (str. 152–169). Koper: Založba Univerze na Primorskem.
17. Embrace pet insurance. (2019). *Google's dog policy*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.embracepetinsurance.com/waterbowl/article/googles-dog-policy>
18. Gagné, M. (2014). *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press.

19. Greenwood, A. (2015, 23. julij). Your Next Coworker Might Be a Shelter Cat. *Huffington post*. Pridobljeno 18. aprila 2019 iz [https://www.huffpost.com/entry/office-cat-florida\\_n\\_55b011c4e4b0a9b94853a37f](https://www.huffpost.com/entry/office-cat-florida_n_55b011c4e4b0a9b94853a37f)
20. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign project. *Technical Report*, (4).
21. Hall, S., Wright, H., McCune, S. & Zulch, H. (2017). Perceptions of dogs in the workplace: The pros and cons. *Anthrozoos a multidisciplinary journal of the interactions of people & animals*, 30(2), 291–305.
22. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keys & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the life well-lived*, 205–224. Washington, D. C.: American Psychological Association.
23. Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
24. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
25. Mariborinfo. (2017). *Delati s svojim psom? V tem mariborskem podjetju je to povsem običajno*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://mariborinfo.com/novica/lokalno/v-sluzbo-s-svojim-psom-v-podjetu-mikro-polo-je-vsakdanja-praksa/133503>
26. Medium Corporation. (2018). *Google to receive the dog award*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://medium.com/@dogsatwork18/google-to-receive-the-dog-award-3be10d9de02a>
27. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72.
28. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
29. Mikro+Polo. (2019). *Mikro+Polo vaš partner za laboratorij*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz [http://www.mikro-polo.si/files/mpwww2/userfiles/Downloads/CompanyProfile\\_SLO\\_2017\\_spread.pdf](http://www.mikro-polo.si/files/mpwww2/userfiles/Downloads/CompanyProfile_SLO_2017_spread.pdf)
30. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Grinčar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
31. Pet Sitters International. (2019). *Take your dog to work day history & faqs*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.petsit.com/take-your-dog-to-work-day-history>
32. Schmiedel, V., (2011). *Izgorelost burnout. Ko nas delo družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis Bukvarna, d. o. o.
33. Snel, A. (2015, 24. november). Zappos.com thriving – minus the bosses plus the dogs. *Las Vegas Review-Journal*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.reviewjournal.com/business/zappos-com-thriving-minus-the-bosses->

plus-the-dogs/

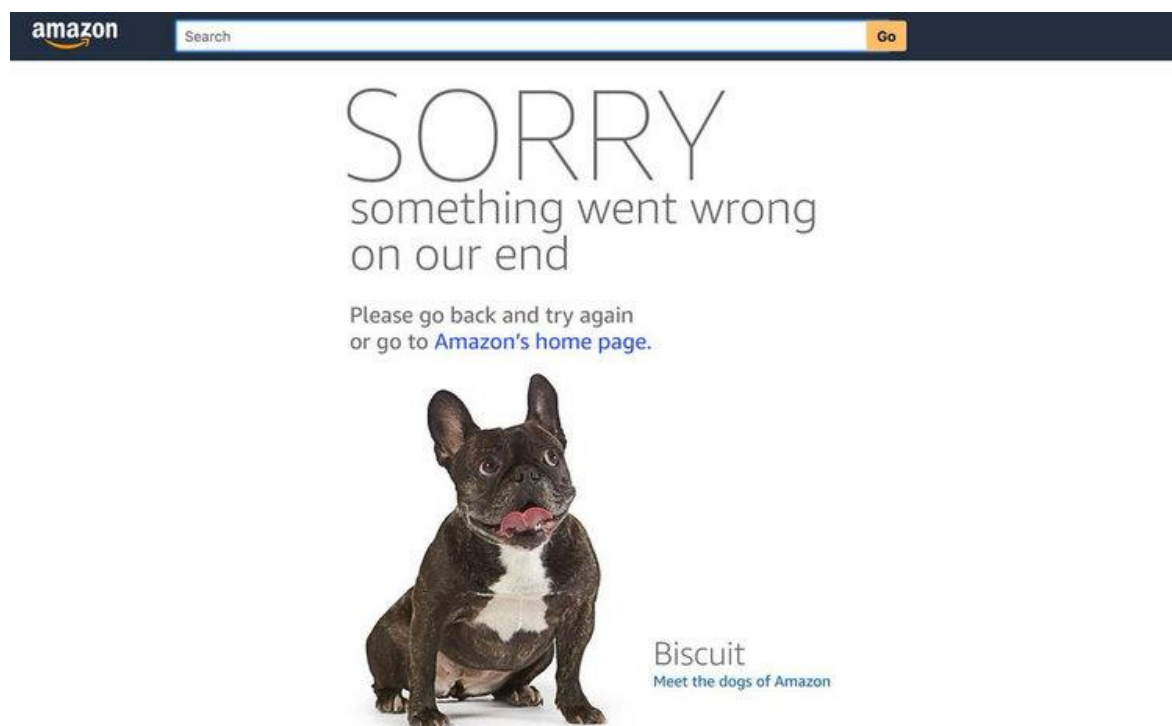
34. The Amazon blog. (2019). *How much does Amazon love dogs? Just ask one of the 7.000 pups that »work« here.* Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://blog.aboutamazon.com/working-at-amazon/how-much-does-amazon-love-dogs-just-ask-one-of-the-6-000-pups-that-work-here>
35. The Londog. (2018, 9. april). Office Dogs of Google The Dooglers Pack. *The Londog*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://thelondog.com/dooglers-office-dogs-of-google/>
36. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
37. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Wells, M. & Perrine, R. (2001). Pets go to College: The Influence of Pets on Students' Perceptions of Faculty and Their Offices. *Anthrozoös*, 14(3), 161–168.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Napaka na spletni strani Amazona



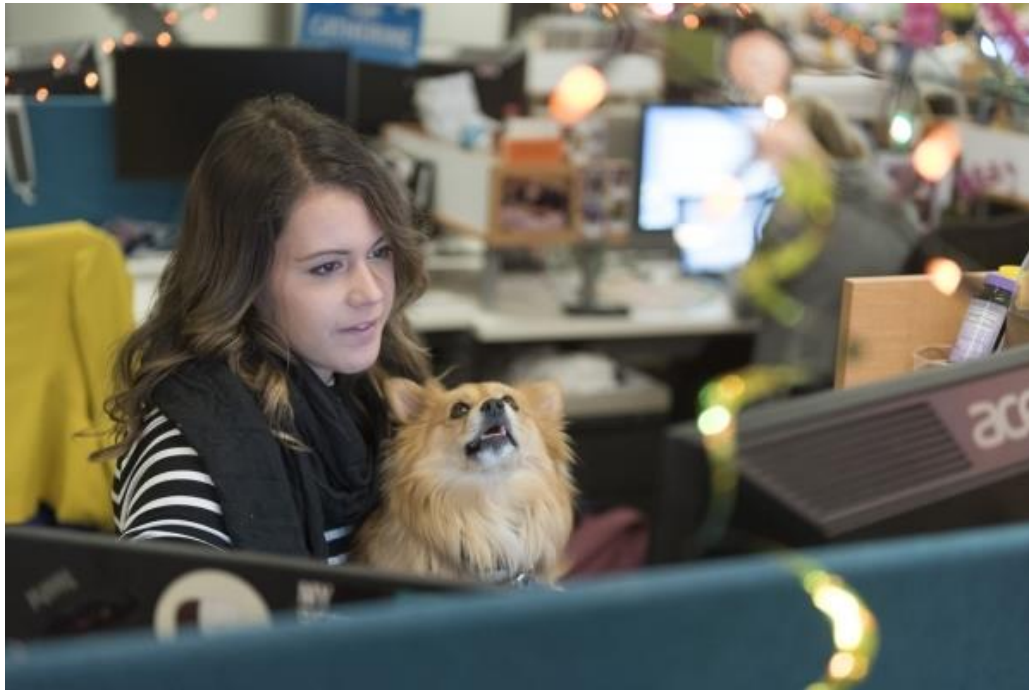
*Vir: Amazon (2019).*

## Priloga 2: Psa v podjetju Google



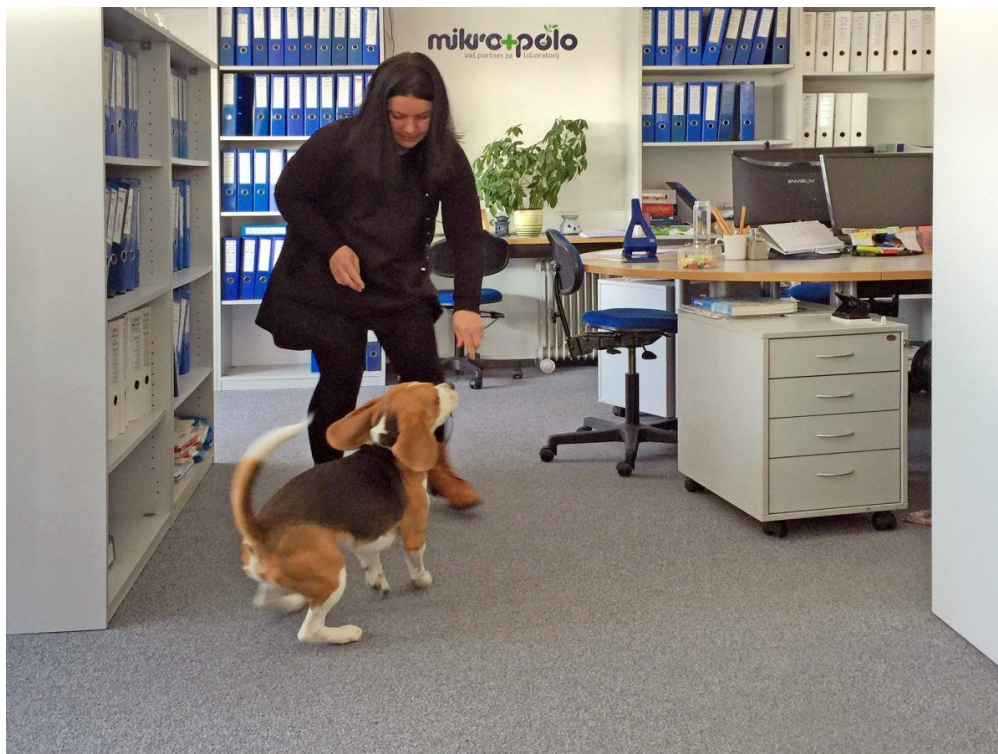
*Vir: Medium Corporation (2018).*

### **Priloga 3: Pes Tigger na delovnem mestu v podjetju Zappos**



*Vir: Las Vegas Review- Journal (2015).*

### **Priloga 4: Pes v podjetju Mikro+Polo**



*Vir: Mariborinfo (2017).*



## **Priloga 5: Vprašalnik za intervju**

Spol:

Starost:

Prebivališče:

Zaposlitev:

Ljubitelj/ica živali:

1. Ali vaša organizacija dovoljuje prisotnost živali na delovnem mestu? Če ne kakšni bi lahko bili razlogi za to?
2. Zakaj ste se odločili s seboj na delovno mesto pripeljati vašo domačo žival?
3. Kakšne so po vašem mnenju ključne prednosti, ki jih prinaša prisotnost psa na delovnem mestu?
4. Kakšne pa so po vašem mnenju ključne slabosti prisotnosti psa na delovnem mestu?
5. Kakšne občutke doživljate, ko ste pri delu soočeni s stresnimi situacijami ob tem pa je ob vas prisoten vaš hišni ljubljencek?
6. Ali imajo sodelavci kakšne pomisleke ali skrbi v povezavi z prisotnostjo domače živali na delovnem mestu? Če da kakšne?